

## **JURNAL**

# **ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT ANGKASA PURA II (PERSERO)**

**MUHAMAD FERDIANSYAH**

**NIRM : 8236159027**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

**2018**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL, KOMPENSASI DAN PROGRAM PELATIHAN  
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT SERTA DAMPAKNYA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT ANGKASA PURA II  
(PERSERO)**

**Muhamad Ferdiansyah**

**Universitas Negeri Jakarta**

**Email : [mferdiansyah86@gmail.com](mailto:mferdiansyah86@gmail.com)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan terhadap Employee Engagement serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero)

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan kantor pusat PT Angkasa Pura II (Persero). Sedangkan sampel ditentukan dengan metode nonprobability sampling dengan jumlah 100 karyawan yang mengikuti program pelatihan. Metode pengumpulan data adalah dengan cara data primer dan data sekunder yang berasal dari dokumen yang sudah ada, yaitu diperoleh dari responden melalui kuesioner. Dalam melakukan analisis digunakan *pooled* data selama 4 tahun dari perusahaan yang dijadikan sampel. Selanjutnya data di olah dan dianalisa dengan metode SEM. Penelitian ini menggunakan variabel independent Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan dan variable moderasi *Employee Engagement*.

Berdasarkan data-data yang dikumpulkan dan diolah dengan uji analisis konfirmatori serta pengolahan penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM), diperoleh hasil bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Kompensasi* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Sedangkan Progrsm Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan dalam penelitian ini adalah penggunaan *Employee Engagement* sebagai variabel moderasi terbukti memberikan tingkat signifikansi probabilitas pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. dan variabel moderasi terbukti memberikan efek meningkatkan signifikansi probabilitas variabel *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata kunci : Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi, Program Pelatihan, *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.**

## **PENDAHULUAN**

Setiap organisasi atau institusi baik yang berlatar belakang bisnis atau non-bisnis, dipastikan membutuhkan sumber daya manusia dengan kinerja yang baik untuk tetap bisa menjalankan roda kerja di organisasinya. Suatu organisasi, tanpa didukung pegawai atau karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi, dan operasionalnya, maka organisasi atau perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan di masa yang akan datang (Rivai, 2014). Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang tugas yang menjadi tanggung jawab organisasi.

Sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin berkembang dengan

baik serta tercapainya target yang ditetapkan tentunya dituntut untuk menciptakan kinerja karyawan yang tinggi. Oleh karena itu, setiap perusahaan terus melakukan upaya mempertahankan dan mengembangkan kemampuan karyawannya.

Berdasar pada penelitian terdahulu yang menjadi referensi dari penelitian ini, yaitu dalam “*Employee Engagement* sebagai Kunci Meningkatkan Kinerja Karyawan” (Markos & Sridevi, 2010) mengenai peningkatan kinerja karyawan, hal tersebut dapat diraih dengan meningkatkan *employee engagement* karyawannya. Dikutip dari *International Journal Review* oleh Rachmawati (2013) mengenai “*Employee engagement* sebagai kunci meningkatkan kinerja karyawan”, yaitu:

“*Employee engagement* muncul sebagai upaya pengembangan dari konsep-konsep sebelumnya seperti kepuasan kerja karyawan, komitmen karyawan, serta perilaku organisasi karyawan. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerjayang positif. Hal ini disebabkan karena dengan adanya karyawan yang memiliki keterikatan yang baik dengan perusahaan tempat ia bekerja, maka mereka akan memiliki antusiasme yang besar untuk bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja mereka.” (Markos & Sridevi, 2010).

*Employee engagement* merupakan pengembangan dari dua konsep terdahulu, yaitu komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB/Perilaku Organisasi Karyawan).

Gallup mendefinisikannya sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengkaitkan *employee engagement* dengan rasa keterikatan emosional yang positif dan komitmen karyawan (Dernovsek, 2008). Dengan demikian, dalam konsep *employee engagement*, terdapat hubungan dua arah antara karyawan dengan perusahaan. Stephen Young Yang adalah direktur pelaksana Tower Perrin mengatakan bahwa *employee engagement*-lah yang menjadi penentu kinerja organisasi, bukanlah

kepuasan kerja (Markos & Sridevi, 2010). Berdasarkan beberapa definisi tentang *employee engagement* tersebut, maka dapat dijelaskan lebih lanjut faktor apa saja yang dapat menciptakan tingkat *employee engagement* yang baik pada karyawan. Diterangkan pada *Gallup's employee engagement model* (Wagner, 2006) terdapat empat dimensi perilaku yang dapat menimbulkan *employee engagement*, dan perilaku ini harus dimunculkan atasan dalam mengelola kemampuan dan menemukan kebutuhan emosi karyawan dan lingkungan kerjanya.

Empat dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. *How Can We Grow (Growth)*
2. *Do I Belong (Teamwork)*
3. *What Do I Give (Management Support)*
4. *What Do I Get (Basic Need)*

Dari keempat faktor *employee engagement* yang dikatakan dapat meningkatkan kinerja tersebut, peneliti menarik garis besar pada tiga faktor utama, yaitu:

- Hubungan kuat yang tercipta antara pemimpin dan karyawan dapat dimulai dari gaya kepemimpinan yang bisa merangkul serta mengembangkan kemampuan karyawan.
- Kesejahteraan karyawan yang harus sangat diperhatikan oleh perusahaan, dan dapat dinilai dari pemberian gaji serta kompensasi lainnya.
- Pemberdayaan dan pengembangan karyawan yang bisa didapatkan tentunya dari pengadaan berbagai jenis pelatihan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Baumruk dan Gorman mengatakan jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, hal tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan

(Baumruk dan Gorman, 2006).

Berdasarkan teori yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti ingin meneliti mengenai tiga faktor utama pendorong *employee engagement* yang sebagaimana dikatakan bahwa jika *employee engagement* meningkat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sejalan dengan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Gibson (2008) ada tiga hal yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu:

1. Faktor Individu (kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang)
2. Faktor Psikologis (persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja)
3. Faktor Organisasi

Mengingat pentingnya peran SDM, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan (Rivai, 2014). Selain itu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang memiliki komponen pengaruh idealis, menginspirasi melalui motivasi yang kemudian bisa menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi perusahaan, pemimpin yang berperan sebagai mentor dan menghargai kebutuhan individu dirasa mampu meningkatkan *employee engagement*. Keempat komponen tersebut masuk ke dalam tipe gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa, dan juga mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya (Bass M & Riggio E, 2006).

Berdasarkan definisi kepemimpinan tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi,

menggerakkan mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan. Kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dikatakan tidak berhasil apabila tidak dapat memotivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Tugas pemimpin adalah mendorong bawahan supaya memiliki kompetensi dan kesempatan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang dalam bekerja.

Kinerja karyawan terus dapat dibangun dan ditingkatkan secara berkala, maka perusahaan memang perlu untuk terus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja tersebut. Dari ketiga faktor yang disebutkan oleh Gibson, perusahaan dapat terus meningkatkan kinerja karyawan melalui bagaimana gaya kepemimpinan yang digunakan didalam sebuah perusahaan, pemberian kompensasi serta pengembangan melalui program pelatihan yang digunakan dalam perusahaan sehingga bisa membangun karyawan dari faktor individu, psikologis dan juga organisasi.

Peningkatan *employee engagement* dan kinerja juga dapat dikembangkan melalui pemberian kompensasi dan pelatihan. Pemberian berbagai bentuk kompensasi terhadap karyawan dan program lainnya yang dapat membuat karyawan merasa nyaman dan juga menghasilkan kinerja yang baik untuk perusahaannya. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka (Sedarmayanti, 2011). Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis & Jackson, 2002).

Kinerja karyawan tidak hanya dapat dibangun dari gaya kepemimpinan yang digunakan, tetapi juga dapat ditingkatkan melalui

pemberian kompensasi oleh perusahaan sebagai apresiasi terhadap kinerja yang telah terjadi. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian harga individual.

Usaha lainnya untuk meningkatkan kinerja adalah berupa program pengembangan atau pelatihan terhadap karyawan. Program pelatihan dapat membantu atau meningkatkan performa kerja dari karyawan, membuat karyawan bertambah kemampuannya sehingga bisa menciptakan keuntungan baik keuntungan bagi karyawan itu sendiri maupun keuntungan bagi perusahaannya. Program pelatihan dirasa dapat menjadi salah satu cara bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawan. Program pelatihan juga merupakan keunggulan dari sebuah perusahaan karena dengan adanya program tersebut, perusahaan terbukti untuk terus berusaha dan berkontribusi dalam mengembangkan potensi para karyawannya.

Peneliti ingin meneliti bagaimana sebuah perusahaan yang bisnisnya bergerak di bidang jasa pengelola bandar udara tersebut dalam menyikapi mengenai kinerja karyawannya. PT. Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN di Indonesia yang memiliki tugas utama memberikan jasa pengelola bandar udara. PT. Angkasa Pura II (Persero) telah bekerja sama dengan semua sektor penggerak perekonomian di Indonesia seperti bank nasional lokal hingga multinasional, lembaga pendidikan non-formal hingga badan pemerintahan dalam penerapan standarisasi internasional dan peningkatan mutu sumber daya manusia di Indonesia.

PT. Angkasa Pura II (Persero) saat ini sedang menjalankan program pelatihan yang kemudian menjadi sebuah *hot issue* atau fenomena. Hal tersebut dikarenakan program pelatihan secara intensif ini sedang digalakkan oleh manajemen PT. Angkasa Pura II (Persero) selama tiga tahun terakhir dan saat ini menuju tahun ke-empat, dimulai dari tahun 2014. Peneliti menyebutkan sebuah fenomena, sesuai dengan definisi yang didapatkan,



yaitu Fenomena dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia bisa berarti:

1. Hal-hal yang dapat disaksikan dengan pancaindra dan dapat diterangkan serta dinilai secara ilmiah
2. Sesuatu yang luar biasa; keajaiban
3. Fakta; kenyataan

Program pelatihan yang saat ini dijalankan di PT. Angkasa Pura II (Persero) adalah sebuah fakta, kenyataan dan tentu dapat dirasakan oleh pancaindra serta bisa diterangkan secara ilmiah. Fenomena program pelatihan ini juga sejalan dengan pemberian kompensasi serta gaya kepemimpinan yang terus berusaha merangkul para karyawan membuat peneliti terus berpikir, apakah program pelatihan, pemberian kompensasi serta gaya kepemimpinan tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari para pegawai, apakah para pegawai merasa memiliki hubungan yang positif dengan program pelatihan, pemberian kompensasi serta gaya kepemimpinan yang secara terjadwal ini diadakan oleh perusahaan, apakah kemudian dapat membuat para karyawan berkembang.

Dengan berbagai pertanyaan itulah yang melatarbelakangi peneliti untuk melakukan sebuah penelitian dan juga ingin membuktikan apakah program pelatihan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

SDM akan nampak keberhasilannya jika mendapatkan komitmen karyawan. Dengan memberi perhatian yang penuh dan membuat karyawan percaya terhadap organisasi akan diperoleh komitmen karyawan. Jika komitmen karyawan telah diperoleh akan didapatkan karyawan yang setia, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga bisa berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan. Definisi dari para ahli, *employee engagement* adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka dimana mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan (Albrecht, 2010).

Dari hasil penelitian sebagaimana tersebut diatas dapat diketahui adanya perbedaan pendapat sehingga dapat disimpulkan adanya *research gap*. Selain itu, yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa dalam penelitian ini menggunakan tambahan variabel yaitu Program Pelatihan.

## **KAJIAN TEORI**

### **Manajemen Sumber daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut pendapat ahli, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007). Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyan & Teguh, 2009).

Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Rivai, 2014).

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia pada sebuah organisasi maupun institusi menurut Fayol (2008) yaitu:

- *Planning* atau perencanaan

Merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek program prosedur metode

sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan utk mencapai tujuan.

- *Organizing* atau pengorganisasian
  1. Penentuan sumber daya-sumber daya kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
  2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat membawa hal-hal tersebut ke arah tujuan.
  3. Penugasan tanggung jawab tertentu
- Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.
- *Staffing*  
Staffing atau penyusunan personalia adalah penarikan (*recruitment*) latihan dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan serta produktif.
- *Leading* atau fungsi pengarahan  
Adalah bagaimana membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa dan yang diinginkan dan harus mereka lakukan.
- *Controlling* atau pengawasan

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass dan Riggio memberikan pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional adalah orang-orang yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dan juga mengembangkan kemampaun kepemimpinan yang dimilikinya (Bass M & Riggio E, 2006). Ada empat komponen dari kepemimpinan transformasional ini menurut Bass & Avolio (2006), yaitu:

- Pengaruh idealis (*idealized influence*) atau dikenal juga sebagai kepemimpinan karismatik berperilaku sebagai seorang panutan, dihormati, dikagumi, dan dipercaya.
- Inspirasi motivasi (*inspirational motivation*), pemimpin ini menunjukkan

antusiasme dan optimisme, serta menciptakan suasana kerja yang berkomitmen mencapai tujuan dan visi organisasi .

- Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pemimpin transformasional mendorong kreatifitas pengikutnya dan mendorong adanya terobosan baru dalam penyelesaian masalah.
- Pertimbangan individual (*individualized consideration*), pemimpin transformasional berperan sebagai pelatih sekaligus mentor, serta menghargai kebutuhan dan keinginan individu.

## Kompensasi

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2002). Diambil dari Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompensasi adalah ganti rugi; pemberesan piutang dengan memberikan barang-barang yang seharga dengan utangnya ; pencarian kepuasan dalam suatu bidang untuk memperoleh keseimbangan dari kekecewaan dalam bidang lain; imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis & Jackson, 2002). Menurut Hani Handoko bahwa kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat (Handoko T, 2004). Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002). Selain itu dalam buku Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi menurut para ahli yaitu :

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang

diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

2. Andrew F. Sikula mendefinisikan kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen

### **Program Pelatihan**

Pelatihan didefinisikan sebagai usaha-usaha yang dilakukan oleh perusahaan demi menunjang karyawannya agar dapat memiliki kompetensi lebih dalam pekerjaannya. Jika kompetensi bertambah atau berubah menjadi lebih baik, harus ada hal yang berubah, baik itu perilaku, pola pembelajaran, dan lainnya. Agar pelatihan dapat berjalan efektif maka di dalam pelatihan tersebut harus berdasarkan pengalaman yang ada dari perusahaan tersebut atau justru pengalaman dari peserta pelatihan, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

Berdasarkan dari keterangan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, program pelatihan haruslah berasal dari perusahaan atau organisasi tempat bernaung, harus direncanakan dengan baik dan sistematis juga sesuai dengan kebutuhan dari setiap karyawan agar bisa sejalan dengan jenis pekerjaan yang dilakukan.

Mangkunegara (2005) menjelaskan bahwa tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan meliputi :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan;
2. Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan;
3. Menetapkan materi dan metode pelatihan;
4. Mengimplementasikan program pelatihan (waktu atau jadwal pelatihan).

Dengan diadakannya program pelatihan yang bermaksud untuk meningkatkan kinerja dari para peserta pelatihan.

### ***Employee Engagement***

*Employee engagement* berasal dari Gallup's *Employee engagement* model, yang dinyatakan di dalam buku Wagner dan Harter (2006) bahwa *employee engagement* dapat dilihat dari empat dimensi perilaku dan hal tersebut harus diperhatikan oleh manajemen agar dapat menciptakan serta meningkatkan *employee engagement* dari karyawannya. Empat perilaku tersebut adalah:

1. *How Can We Grow ( Growth)*

Karyawan diberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam waktu terakhir.

2. *Do I Belong (Teamwork)*

Karyawan dalam lingkungan kerja memiliki teman baik, rekan kerja yang berkomitmen terhadap kualitas kerja, misi dan tujuan perusahaan, pendapat karyawan yang diperhitungkan.

3. *What Do I Give (Management Support)*

Karyawan didorong untuk maju, memiliki atasan yang perhatian, adanya pengakuan atas prestasi dan melakukan yang terbaik setiap hari.

4. *What Do I Get (Basic Need)*

Karyawan memiliki peralatan kerja dan sarana yang mendukung, serta karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari dirinya.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pekerja dalam mencapai tujuan atau target yang ditetapkan. Adapun pendapat para ahli mengenai kinerja adalah sebagai berikut :

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (Mangkunegara, 2009),

*“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”*

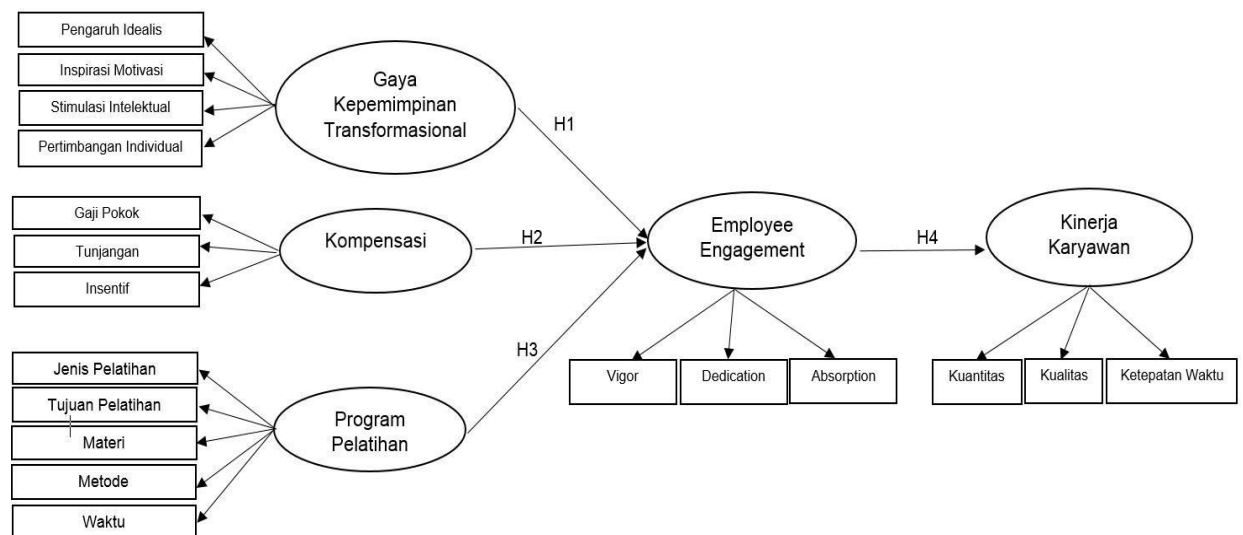
Menurut Sedarmayanti (Sedarmayanti, 2010),

*“Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)”*

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai oleh pegawai, prestasi kerja yang diperhatikan oleh pegawai, kemampuan kerja berkaitan dengan penggunaan peralatan kantor (Dharma, 2003). Sedangkan menurut Gilber, yang dikutip Soekidjo Notoatmodjo (2009), “ Kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya.”

### Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



## Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada karyawan PT Angkasa Pura II (Persero).

H2: kompensasi tidak memiliki pengaruh terhadap employee engagement pada karyawan PT Angkasa Pura II (Persero).

H3: program pelatihan terdapat pengaruh antara program pelatihan dengan Employee Engagement pada Karyawan PT Angkasa Pura II (Persero).

H4: *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Angkasa Pura II (Persero).

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh Karyawan Kantor Pusat. Pemilihan sampel dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel dengan mempertimbangkan atau dengan kriteria pemilihan tertentu yaitu karyawan kantor pusat yang telah mengikuti program pelatihan sebanyak 100 orang.

### Definisi Operasional

Variabel-variabel dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai berikut:

**Tabel.1 Definisi operasional penelitian**

Jenis variabel	Nama variabel	Simbol	Indikator	Skala
Terikat	Kinerja Karyawan (Y)	KK	Kuantitas Pekerjaan Sesuai kemampuan dan harapan perusahaan	Likert Interval
Bebas	<i>Gaya Kepemimpinan</i> (X1)	GK	Menjelaskan tujuan organisasi	Likert Interval
	<i>Kompensasi</i> (X2)	K	Gaji yang diterima Mampu memenuhi kebutuhan	Likert Interval
	<i>Program Pelatihan</i> (X3)	PP	Pelatihan peningkatan kinerja Pegawai	Likert Interval
	<i>Employee Engagement</i> (X4)	EE	Rasa sulit melepaskan diri Dari pekerjaan	Likert Interval

Sumber : Data diolah



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji hipotesis dan Pembahasan

Peneliti membahas uraian tentang analisis data yang diperoleh dari data primer. Data primer yang terdapat dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disebarkan kepada seratus (100) responden, yaitu karyawan dari level staff sampai dengan general manager (setingkat) yang telah mengikuti program pelatihan di PT. Angkasa Pura II (Persero). Data yang diperoleh dari kuesioner tersebut terdiri dari dua macam, yaitu data responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja, jabatan saat ini, divisi dan lama waktu mengikuti program pelatihan, selanjutnya merupakan data penelitian yang terdiri atas 68 item pernyataan turunan dari variabel-variabel penelitian. Pembahasan pertama adalah mengenai karakteristik responden, kemudian diikuti oleh pengolahan penelitian dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM).

Pada penelitian ini dilakukan analisis statistik deskriptif, analisis konfirmatori dan analisis model struktural diinjau validitas model pengukuran dan reliabilitas model pengukuran. Penelitian ini menggunakan kriteria validitas dengan *standardized loading factor*  $\geq 0,70$  (Ghozali, 2008) dan untuk kriteria reliabilitas dengan nilai  $AVE \geq 0,50$  dan  $CR \geq 0,70$ . Untuk mengukur reliabilitas dalam SEM dapat menggunakan reliabilitas komposit (*composit reliability measure*) dan ukuran ekstrak varian (*variance extracted measure*) dengan perhitungan sebagai berikut:

$$Construct\ Reliability = \frac{(\sum std.\ loading)^2}{(\sum std.\ loading)^2 + \sum e}$$

Hasil pengolahan analisis statistik deskriptif, analisis konfirmatori dan analisis model struktural yang dilakukan adalah sebagaimana tertuang dalam tabel 2 berikut ini:

**Tabel. 2 Hasil Analisis Model Struktural Pengaruh Langsung**

<b>Hipotesis</b>	<b>Path</b>	<b>t-value</b>	<b>Kesimpulan</b>
H1	Gaya Kepemimpinan Transformasional → <i>Employee Engagement</i>	2,836	Data Mendukung Hipotesis
H2	Kompensasi → <i>Employee Engagement</i>	3,691	Data Mendukung Hipotesis
H3	Program Pelatihan → <i>Employee Engagement</i>	1,979	Data Mendukung Hipotesis
H4	<i>Employee Engagement</i> → Kinerja Karyawan	5,225	Data Mendukung Hipotesis

Sumber : Pengolahan Data (2018)

Dalam uji Hipotesa H1, H2, H3, dan H4 dapat diterima apabila nilai t-value pada tabel  $\geq 1,96$  Hair *et al.*, (2010) dan Santoso (2012:145).

Berdasarkan Tabel. 2 dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengujian tentang pengaruh langsung Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap *Employee Engagement* dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha: Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dengan *employee engagement*.

Pada table. 2 terlihat nilai t-value pada pengujian hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan *employee engagement* adalah 2,836. Karena nilai  $t \geq 1,96$ , maka secara signifikan data pada penelitian ini mendukung pernyataan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien estimasi pada hubungan ini adalah 0,163 yang bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif (searah).

2. Pengujian tentang pengaruh langsung kompensasi terhadap *employee engagement* dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha: Terdapat pengaruh antara kompensasi dengan *employee engagement*

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara kompensasi dengan *employee engagement*

Pada tabel 2 terlihat nilai t-value pada pengujian hubungan Kompensasi berpengaruh dengan *employee engagement* adalah 3,691. Hal ini menunjukkan nilai t lebih dari 1,96. Karena nilai  $t \geq 1,96$ , maka secara signifikan data pada penelitian ini mendukung pernyataan bahwa kompensasi berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien estimasi pada hubungan ini adalah 0,405 yang bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif (searah).

3. Pengujian tentang pengaruh langsung Program Pelatihan terhadap *employee engagement* dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha: Terdapat pengaruh antara program pelatihan dengan *Employee Engagement*

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara program pelatihan dengan *Employee Engagement*

Pada tabel 2 terlihat nilai t-value pada pengujian hubungan Program Pelatihan dengan *employee engagement* adalah 1,979. Hal ini menunjukkan nilai  $t \geq 1,96$ . Karena nilai  $t \geq 1,96$ , maka secara signifikan data pada penelitian ini mendukung pernyataan bahwa program pelatihan berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*. Nilai koefisien estimasi pada hubungan ini adalah 0,182 yang bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif (searah).

4. Pengujian tentang pengaruh langsung Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha: Terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* dengan kinerja karyawan

Ho: Tidak terdapat pengaruh antara *Employee Engagement* dengan kinerja karyawan.

Pada tabel 4.18 terlihat nilai t-value pada pengujian hubungan *employee engagement* dengan Kinerja Karyawan adalah 5,225. Hal ini menunjukkan nilai  $t \geq 1,96$ . Karena nilai  $t \geq 1,96$ , maka secara signifikan data pada penelitian ini mendukung pernyataan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan. Nilai koefisien estimasi pada hubungan ini adalah 0,546 yang bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi adalah positif (searah).

## KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di PT Angkasa Pura II (Persero) menggunakan variable Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompenasi, Progam Pelatihan dan variable moderasi *Employee Engagement*.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompenasi, Program Pelatihan dan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satu cara yang tepat adalah dengan meningkatkan *employee engagement* di dalam diri karyawan sehingga karyawan dapat memberikan

performa terbaiknya. Untuk meningkatkan employee engagement dapat diperhatikan dari manajemen perusahaan untuk bisa menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang dimana gaya kepemimpinan tersebut mampu memberikan rasa nyaman dan karyawan dapat berkembang dengan baik, kemudian pemberian kompensasi yang adil serta pemberian program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dari para karyawannya. Ketiga hal tersebut melalui employee engagement mampu meningkatkan kinerja karyawan

### **Implikasi**

1. Perusahaan dalam mencapai tujuannya banyak melakukan kegiatan baik secara internal maupun eksternal, harus memperhatikan Kinerja Karyawan dengan cara memperhatikan beberapa aspek yaitu Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Program Pelatihan yang berkala. Sehingga *Employee Engagement* (keterikatan karyawan) menjadi meningkat.
2. Bagi karyawan yang ingin mendapatkan kesejahteraan yang baik harus menunjukkan kinerja karyawan yang meningkat. Dengan demikian perusahaan akan memberikan kompensasi yang lebih sesuai target yang dicapainya.

### **Saran**

Mempertimbangkan keterbatasan dalam penelitian ini, diharapkan penelitian yang akan datang dapat menggunakan variabel selain variabel yang ada dalam penelitian ini, atau menggunakan sektor perusahaan selain perusahaan pengelolaan kebandarudaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd
- Anwar, Sanusi. 2011. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- AR, Syamsudin. Dan Vismaia S. Damayanti. (2009). Metode Penelitian Pendidikan Bahasa. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Arikunto. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Bambang Wahyudi. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.
- Bass, M. Bernard dan Riggio, E. Ronald. 2006. Transformational Leadership. Second Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc
- Baumruk R., and Gorman B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. Melcrum Publishing.
- Danim, Sudarwan. 2002. Menjadi Peneliti kualitatif. Bandung : Pustaka Setia
- Dharma, Agus, 2003, Manajemen Supervisi. Jakarta : Rajawali Press
- Dernovsek D. (2008). Creating highly engaged and committed employee starts at the top and ends at the bottom line Credit Union Magazine, May 2008. Credit Union National Association, Inc
- Fayol. Henry. 2008. Management Information Systems. Jakarta: Technical Publications
- Fraenkel, J.R dan Wellen, N.E. 2008. How to Design and Evaluate research in Education. New York: McGraw-Hill
- Gall, M.D., Gall, J.P., Borg, W.R. (2003). Education Research: An Introduction. Seventh Edition. Boston: Pearson Education, Inc
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., dan Donnelly, J. H., (2008), Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses, Jakarta : Binapura Aksara Publisher.
- Sudarmanto, R. Gunawan. (2005). Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS. Graha Ilmu. Yogyakarta.

- Handoko, T. Hani. 2004. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Press
- Hasibuan, Malayu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia :Edisi revisi cetakan ke lima. Jakarta : Binarupa Aksara
2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kesembilan. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Henryhand, C. J. (2009). The Effect Of Employee Recognition And Employee Engagement On Job Satisfaction And Intent To Leave In The Public Sector
- Husein, Umar. 2008. Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta. PT. Rajagrafindo Persada
- Jusuf, Irianto. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Insan Cendekia.
- Kriyantono, R., 2008. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Rafika Aditama.
- ., 2005. Evaluasi Kinerja SDM. Bandung : Refika Aditama
- ., 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mathis, Robert L dan John H Jackson, 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 2 Jilid Pertama. Alih Bahasa Benyamin Molari. Jakarta : Salemba Empat
- Mutiara S. Panggabean. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bogor. Ghalia Indonesia
- Noor, Juliansyah. 2011. Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah. Jakarta : Prenada Media.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta : PT. Rineka Cipta

- Panggabean, Mutiara, S. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Ghalia Indonesia.  
Jakarta
- Rivai, Veithzal., 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo
- Robbins SP, dan Judge. 2007. Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, Singgih. 2012. Analisis SPSS pada Statistik Parametrik. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sanusi, Anwar. 2011. Metodologi Penelitian Bisnis. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Confirmative Analytic Approach.  
Journal of Happiness Studies. Vol. 3
- Sedarmayanti. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima). Bandung: PT Refika Aditama
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie. (2010). Edisi 5, Research Method For Business: A Skill Building Approach. John Wiley @ Sons, New York.
- Sekaran, Uma. (2011). Research Methods for business Edisi I and 2. Jakarta: Salemba Empat
- Shaughnessy. J.J., Zeichmeister, E.B., & Zeichmeister, J.S., (2000). Research Methods in Psychology (5th Ed). Boston: McGraw-Hill, Inc
- Simamora, Henry. (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sudarmanto, R. Gunawan. 2005. Analisis Regresi Linear Ganda dengan SPSS. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sugiyono., (2008). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta., (2009). Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D). Bandung. Alfabeta



- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2012. Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif dan Tindakan. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sukardi (2004). Metodologi Penelitian Pendidikan. Yogyakarta: Sinar Grafika
- Offset Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah .2009. Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Edisi kedua. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sutikno. (2014). Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan. Lombok; Holistica Lombok
- Suyanto. (2008). Mengenal Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan di Rumah Sakit. Jogjakarta : Mitra Cendikia Jogjakarta
- Thoha, Mlftha., 2010, Kepemimpinan dan Manajemen, Devisi Buku Perguruan Tinggi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- ., 2013. Prilaku Organisasi Konsep Dasar Dan Implikasinya. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perkasa
- Wagner, R., & Harter, J.K. (2006). 12: The Elements of Great Managing. [http://kentblumberg.typepad.com/kent\\_blumberg/files/12\\_the\\_elements\\_of\\_great\\_managing\\_summarized\\_by\\_kent.pdf](http://kentblumberg.typepad.com/kent_blumberg/files/12_the_elements_of_great_managing_summarized_by_kent.pdf) (Online: akses Agustus 2017)
- Wahjosumidjo. 2003. Kepemimpinan dan Motivasi. Jakarta: Ghalia
- Indonesia Wibowo, 2010. Manajemen Kinerja, Edisi Ketiga. Rajawali Pers, Jakarta
- Yukl Gary. (2009). Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5. (Alih Bahasa Budi Supriyanto). Jakarta ; Indeks